

KINGDOM OF SAUDI ARABIA
MINISTRY OF CIVIL SERVICE



المملكة العربية السعودية
وزارة الخدمة المدنية

التواصل الداخلي

الدليل الإرشادي

الطبعة الأولى
أغسطس ٢٠١٥



Internal Communication – Guideline

قائمة المحتويات

٢ نظرة عامة على الدليل الإرشادي	١
٢ كيفية استخدام هذا الدليل الإرشادي	١,١
٤ الغرض من هذا الدليل الإرشادي	١,٢
٥ الجمهور المستهدف من هذا الدليل الإرشادي	١,٣
٦ مقدمة في التواصل الداخلي	٢
٦ تعريف التواصل الداخلي	٢,١
١٠ إطار عمل التواصل الداخلي	٢,٢
١٣ فوائد التواصل الداخلي	٢,٣
١٤ استعداد المؤسسة للتواصل الداخلي	٢,٤
٢٠ الأطراف المعنية ودورهم في عملية التواصل الداخلي	٢,٥

١. نظرة عامة على هذا الدليل الإرشادي

تنفيذ عملية التواصل الداخلي في أية مؤسسة حكومية، فضلاً عن المشاركين في هذه العملية من الأطراف المعنية. أيضاً يناقش هذا الجزء مستوى الاستعداد المطلوب لتنفيذ هذه العملية.

الجزء الثالث: وهو الجزء الأساسي من هذا الدليل الإرشادي حيث يقدم توضيحاً للعمليات المتضمنة في عملية التواصل الداخلي. كما يقدم وصفاً تفصيلياً لكل عملية حيث يتم استعراض الغرض منها والمُدخلات المطلوبة والأنشطة والمخاطر الرئيسية وإجراءات التقليل من المخاطر بالإضافة إلى المخرجات وذلك بهدف مساعدة المستخدمين على استيعاب آلية استكمال كل خطوة بشكل عملي.

الملحق: ويتضمن مجموعة من خرائط العمليات التي تقدم وصفاً تفصيلياً لأنشطة التواصل الداخلي، ومراحل تسلسلها، والقائمين عليها. كما يتضمن، ذلك الملحق أيضاً مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية للمساعدة في رصد وتقييم مستوى أداء المؤسسة المعنية بتنفيذ أنشطة التواصل الداخلي، ذلك فضلاً عن استعراضه للأدوات والنماذج التي يمكن للمؤسسة أن تستخدمها في جميع مراحل هذه العملية.

وأخيراً فقد صُمم هذا الدليل الإرشادي بأسلوب سهل وشمولي بحيث يمكن لموظفي الموارد البشرية تطبيقه على جميع المستويات.

وتظهر مجموعة من الإشارات والرموز في متن هذا الدليل الإرشادي وذلك لمساعدة القارئ على التنقل السلس بين صفحاته والتوجه مباشرة للنقاط الأساسية بالنص، وتشمل الرموز المستخدمة ما يلي:

١.١. كيفية استخدام هذا الدليل الإرشادي

يعد التواصل الداخلي إحدى الوظائف المعمول بها في جميع المؤسسات الحكومية، إذ يُسهم في تيسير عملية التحاور بين الموظفين، ويضمن المشاركة الفعالة للمعلومات داخل المؤسسة. وتشير البحوث إلى أن التواصل الداخلي الناجح يسهم في زيادة معدل رضا الموظفين ويرفع من مستوى مشاركتهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ويضمن ولائهم لها. ومن ثم فإن التواصل الداخلي هو أحد العوامل الأساسية اللازمة لتوفير بيئة عمل تتسم بالفعالية والإنتاجية والقدرة التشغيلية.

التواصل الداخلي له أهمية كبيرة خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تشهد حالياً فترة من التطور والتغيير الذي تسارعت وتيرته كالمؤسسات الموجودة بالمملكة العربية السعودية، إذ تبرز قيمة عملية التواصل الداخلي في مثل هذه الفترات، مما يضمن مشاركة المعلومات الأساسية، كتلك المتعلقة بأحدث التطورات التي تشهدها المؤسسة، وبرسالتها، ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية بين جميع الموظفين المعنيين وبصورة كافية.

يضم هذا الدليل الإرشادي أربعة أجزاء رئيسية:

الجزء الأول: يقدم نظرة عامة على الدليل الإرشادي وعلى كيفية استخدامه والغرض منه والفئات المستهدفة منه.

الجزء الثاني: يتناول تعريف التواصل الداخلي، ويقدم نبذة مختصرة عن الموضوع، كما يبرز أهمية



Internal Communication – Guideline

<p><u>رسالة تذكيرية:</u> يشير هذا الرمز إلى وجود فرصة محتملة للنظر في نشاط أو قضية ما قد تعزز من فرص النجاح.</p>	
<p><u>معلومة مفيدة:</u> يشير هذا الرمز إلى وجود اقتراح ينبغي أخذه بعين الاعتبار أثناء تنفيذ العملية.</p>	
<p><u>المُخرجات:</u> يشير هذا الرمز إلى العناصر المطلوب توفرها كجزء من العملية.</p>	
<p><u>مرجع</u> يشير هذا الرمز إلى الإحالة إلى ملحق ما أو قسم معين أو دليل إرشادي آخر.</p>	



Internal Communication – Guideline

لدور الموظف وإمكاناته فضلاً عن تفهم وظيفة المؤسسة الحكومية داخل الدولة.

لقد تم تطوير هذا الدليل الإرشادي ليكون بمثابة دليل تفصيلي يستعرض كيفية إجراء التواصل الداخلي خطوة بخطوة، وهو مُصمم خصيصاً لمؤسسات المملكة العربية السعودية.

ومع ذلك، فإن هذا الدليل لا يقدم محتوىً ذا مُدخلات محددة، بل يهتم باستعراض المراحل المختلفة لتطور المؤسسات (بداية من المرحلة المبكرة ثم المرحلة المتوسطة حتى مرحلة النضج)، ولذلك فإنه يقدم طرقاً مبسطة ومبتكرة تتعلق بكيفية إجراء التواصل الداخلي الفعال في ظل غياب بعض المُدخلات المطلوبة.

ويقدم **الجزء الثاني** من هذا الدليل توضيحاً لهذه المسألة في الجزء المسمى "استعداد المؤسسة لتنفيذ التواصل الداخلي". أما **الجزء الثالث** فيحتوي على مجموعة من المعلومات المفيدة حول كيفية تبسيط بعض الخطوات المتبعة في منهجية التواصل الداخلي.

١. ٢. الغرض من هذا الدليل الإرشادي

يُعد التوزيع والمشاركة الفعالة للمعلومات بين الموظفين مسألة أساسية وهامة لأية مؤسسة، حيث يتيح ذلك للموظفين معرفة الكثير من الأمور التي تتعلق بأحدث التطورات التي تشهدها المؤسسة، وكذلك معرفة أهدافها الاستراتيجية، وذلك من خلال التواصل الداخلي. ومن خلال تطبيق المؤسسة لألية فعالة للتواصل الداخلي يكون بمقدورها رفع مستوى رضا الموظفين وضمان مشاركتهم في أنشطتها.

لقد تم إعداد هذا الدليل الإرشادي بهدف مساعدة أخصائي الموارد البشرية بالقطاع العام على التعرف على العناصر والعمليات والأدوات والنماذج الشائعة اللازمة لتنفيذ عملية التواصل الداخلي بنجاح .

وبالرغم من أن هذا الدليل الإرشادي يركز على المنهجيات التي تتواءم مع احتياجات أرباب العمل في القطاع العام، إلا أنه يضم أفضل الأفكار الموجودة في جميع القطاعات. حيث يتطلب التواصل الداخلي الناجح أن يكون هناك فهم تام

Internal Communication – Guideline

٢. قادة ومديري الإدارات التابعة للمؤسسات الحكومية المعنيين مباشرة باستحداث وتخطيط وتوزيع المعلومات ذات الصلة بالمؤسسة أو أولئك المعنيين بتنظيم الفعاليات.

٣. أي صاحب مصلحة آخر مشارك في عمليات التواصل الداخلي كأخصائي التدريب ومسؤولي الصحة والسلامة فضلاً عن المشرفين الآخرين.

١.٣. الفئات المستهدفة من هذا الدليل الإرشادي

يمكن للفئات التالية أن تستخدم هذا الدليل:

١. أخصائيو الموارد البشرية العاملين في الإدارات التابعة للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وكذلك الموظفين المبتدئين والمخضرمين من المديرين والمديرين التنفيذيين المتخصصين في مجال الموارد البشرية.

٢ . مقدمة في التواصل الداخلي

قد يضم التواصل الداخلي مجموعة متنوعة من الموضوعات مثل:

- المعلومات العامة
- رؤية المؤسسة الحكومية
- بيان الرسالة
- الأهداف الاستراتيجية
- أحدث التطورات
- الأحداث
- الحملات التوعوية
- فيما يلي أمثلة لبعض الأحداث:
- إفطار رمضان
- اجتماعات عوائل الموظفين
- احتفالات الأعياد
- دعوات خريجي المؤسسة
- فيما يلي أمثلة لبعض الحملات التوعوية:
- حملات التوعية بالرعاية الصحية مثل مكافحة التدخين واللقاحات
- حملات التوعية بالمناسبات المدنية كالاحتفال باليوم الوطني، وتقديم الخدمات المجتمعية، والإجراءات الصديقة للبيئة على سبيل المثال
- حملات التوعية بالمناسبات التعليمية كالاحتفال بيوم المعلم



٢ . ١ . تعريف مفهوم التواصل الداخلي

يقصد بالتواصل الداخلي توزيع (بمعنى نقل ومشاركة) المعلومات داخل المؤسسة الحكومية والتي من خلالها يحقق ممثلو المؤسسة التأثير اللازم لتحفيز الموظفين تجاه تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة الحكومية ولضمان الشفافية والوضوح).

وتهدف عملية توزيع (أو مشاركة) التواصل المتعلق بالعمل إلى التأكد من معرفة الموظفين وكذلك إمامهم بالمعلومات الأساسية الخاصة بالمؤسسة فضلاً عن أنها تهدف إلى زيادة مستوى رضاهم ومشاركتهم في أنشطتها، ومن ثم ضمان ولائهم للمؤسسة.

ويتعلق *التواصل الداخلي* بكل من أنماط التواصل الخاص والتواصل المخطط على النحو الموضح في الشكل ١ . حيث يشكل النمط الثاني تحدياً في حد ذاته، وذلك نظراً لأن مثل ذلك النمط يصعب التنبؤ به والتخطيط له.

التواصل المخطط – هو نمط من التواصل يتم بشكل منظم وقد يتم التخطيط له مسبقاً، ومن ذلك على سبيل المثال الرسائل التذكيرية الشهرية فيما يخص العمليات اليومية للمؤسسة.



التواصل الخاص – بالإضافة إلى كون هذا النمط من التواصل يأتي ضمن قنوات التواصل المختلفة ويتم توزيعه بحسب الحاجة فهو أيضاً يصعب التنبؤ به في العادة، ومن ذلك على سبيل المثال المعلومات المتعلقة بالتدريبات المجدولة للوقاية من الحريق.



الشكل ١ – أنماط التواصل

ارتباط التواصل الداخلي بالوظائف الأخرى للموارد البشرية

ينبغي أن نلاحظ أن هناك بعضاً من أوجه الارتباط بين التواصل الداخلي والوظائف الأخرى الأساسية للموارد البشرية، حيث تعتمد عملية التواصل الداخلي في وضعها لمحتوى تواصل ضخم ومحدد على الوظائف الأخرى الأساسية للموارد البشرية.

Internal Communication – Guideline

الاستثنائية للسلامة (مثل الطوارئ) والإنقاذ من الحرائق) للموظفين بصورة منتظمة.

تهيئة الموظفين الجدد للعمل – ينبغي أن يكون فريق التوظيف على اتصال بإدارة التواصل الداخلي لإخطار موظفي المؤسسة بقدوم موظفين جدد وبموعد اللقاء التعريفي المحدد لهم.

وتعد التظلمات، والسلامة في مكان العمل وتهيئة الموظفين الجدد للعمل أمثلة ثلاثة لوظائف لها ارتباط مباشر بالتواصل الداخلي، وذلك على النحو المبين في الشكل رقم ٢ أدناه، حيث تشترك جميع هذه الوظائف في وضع المحتوى في البداية، ومن ثم يتعين بعد ذلك إيصال هذا المحتوى للجمهور المستهدف.

التظلمات – هي إجراء يتيح لموظفي المؤسسة إمكانية التقدم بشكواهم، ومن ثم ينبغي إخطار جميع الموظفين بإجراءات الشكاوى فور اعتماد هذه الوسيلة من قبل المنظمة.

السلامة في مكان العمل – يتعين إيصال سياسات الصحة والسلامة في مكان العمل وكذلك التدابير



لمزيد من التفاصيل يُرجى الرجوع للدليل الإرشادي للسلامة في مكان العمل، والتظلمات، وتهيئة الموظفين الجدد للعمل



الشكل ٢: التفاعل مع الوظائف الأخرى للموارد البشرية

فيما يلي بعض الأمثلة التي توضح أنماط التواصل المحتملة ذات الصلة بالوظائف الأخرى للموارد البشرية:

الدليل الإرشادي للسلامة في مكان العمل



- **التذكير بسياسات السلامة:** إرسال رسائل إلكترونية بين الحين والآخر لتذكير الموظفين بتدابير السلامة، إلخ.
- **الإعلان عن الحدث:** ويقصد به الإعلان عن الأحداث المختلفة مثل تقييم المخاطر، والتدريب على الإنقاذ من الحرائق، وغيرها من التدريبات الأخرى.
- **تعليق اللافتات والإشارات، ووضع خطط الطوارئ:** وتشمل تعليق لافتات تحدد مخارج النجاة عند اندلاع الحرائق، وخطط النجاة وكذلك تعليق قائمة بيانات التواصل مع فرق الطوارئ على الجدران.
- **التنبيه بوجود خطر محتمل:** ينبغي توفير قنوات تواصل بمسؤول الصحة والسلامة بحيث يمكن للموظفين عرض قضاياهم/أو مخاوفهم حيال وجود مخاطر محتملة.
- **تقارير الحوادث:** ينبغي على المدير المسؤول عند وقوع أي إصابة/أو حادث أن يقوم بتعبئة نموذج يوضح فيه ملابس الحادث وذلك لرفعها لمسؤول الصحة والسلامة.
- **تحذيرات السفر:** تشير إلى وجود مخاطر بالدولة التي يسافر إليها الموظفون.

الدليل الإرشادي للتظلمات



- تعريف جميع الموظفين بإجراءات التظلمات على أن يتواكب ذلك مع بداية صدور الإجراءات للمرة الأولى.
- إتاحة قنوات لتقديم التظلمات: ويقصد بذلك توفير نماذج إلكترونية تتيح للموظفين إمكانية تقديم التظلمات من خلالها.
- إدخال تعديلات على اللقاء التعريفي بالموظفين الجدد بحيث يشتمل على معلومات تتعلق بإجراءات التظلم.

الدليل الإرشادي لتهيئة الموظفين الجدد للعمل



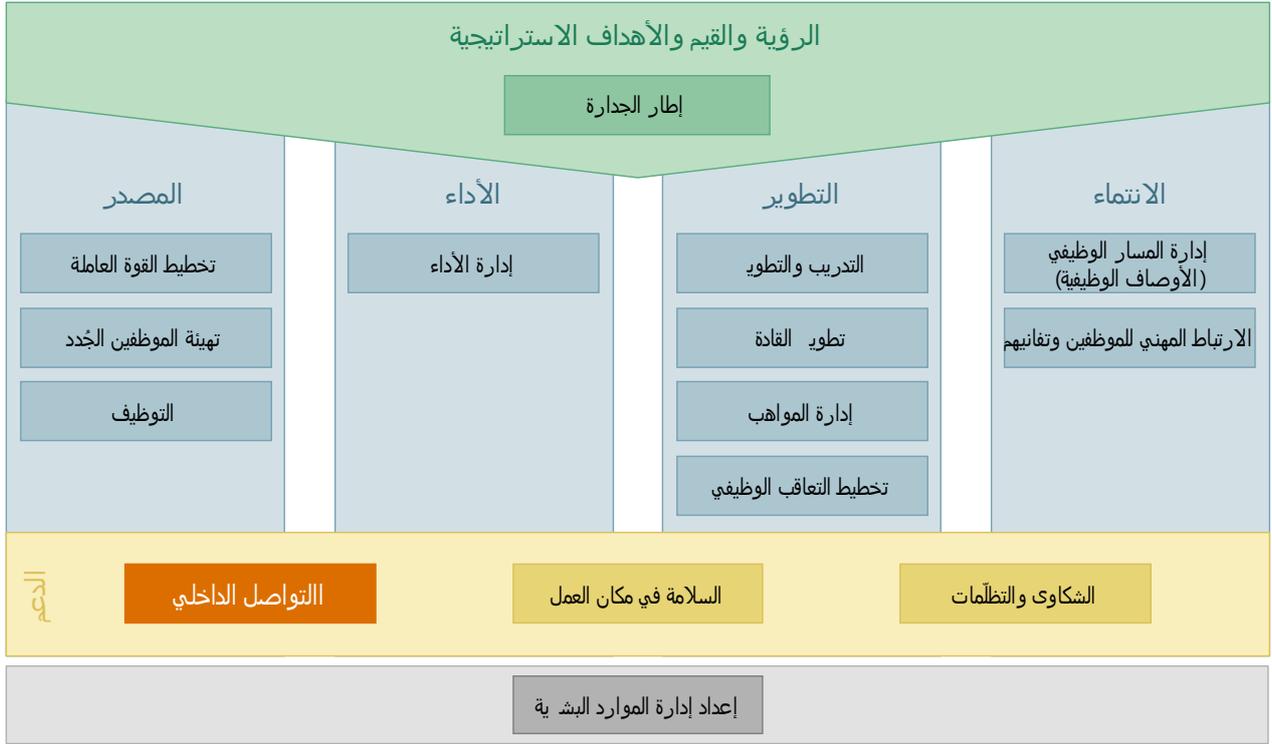
- إخطار الموظفين بقدوم موظفين جدد للعمل ومشاركتهم معلومات تتعلق بأسماء أولئك الموظفين وأدوارهم المنتظرة وتاريخ التحاقهم بالعمل.
- توجيه إدارة تكنولوجيا المعلومات والعمليات بتوفير التجهيزات اللازمة وتوفير هاتف وحاسوب قبل التحاق الموظفين الجدد بالعمل.
- عقد لقاء تعريفي للموظفين الجدد للترحيب بهم وتقديمهم لأقرانهم وتعريفهم بالإدارة التي سيكلفون بالعمل بها.

الداخلي والسلامة في مكان العمل والتظلمات الركائز الأربعة للموارد البشرية، كما يسهم كلاهما في تطوير بيئة عمل مناسبة للموظفين.

يمثل التواصل الداخلي، كما هو موضح بالشكل الوارد أدناه، أحد وظائف الدعم الأساسية لأي نظام من نظم الموارد البشرية، إذ يدعم كل من التواصل

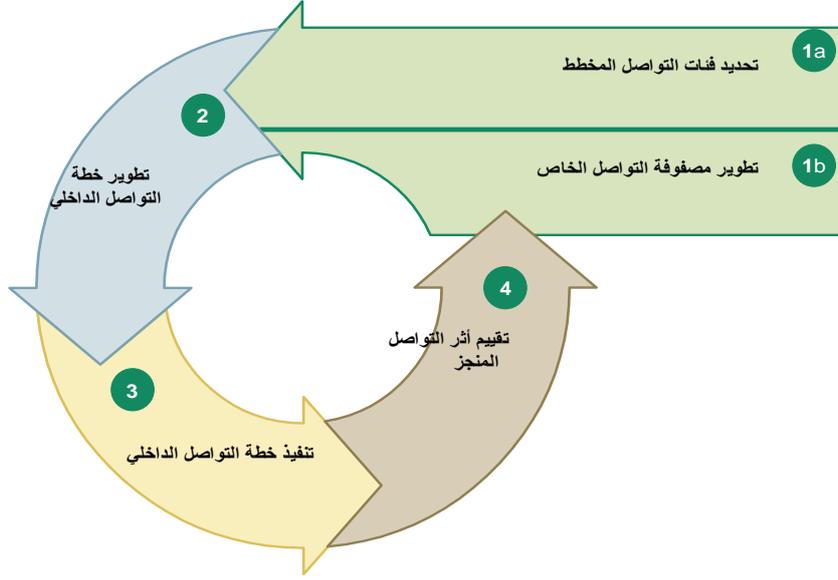


التواصل الداخلي – الدليل الإرشادي



الشكل ٣: نظرة عامة على الأدلة الإرشادية للموارد البشرية

٢.٢. إطار عمل التواصل الداخلي



الشكل ٤: إطار عمل التواصل الداخلي

ورضاهم بهدف تقييم أثر التواصل المنجز ومن ثم القيام بأية تغييرات ضرورية لإنجاز عملية التواصل الداخلي.

١.أ. تحديد فئات التواصل المخطط

يشير الجزء الأول من الخطوة الأولى وهي "تحديد فئات التواصل المخطط" إلى عملية التصنيف المبدئي لجميع أنماط التواصل المخطط. ومن شأن هذه الخطوة أن تساعد ممثلي عملية التواصل الداخلي على فهم المجموعات والفئات المختلفة للتواصل المخطط، كما أنها تقدم نظرة عامة على كافة أنماط التواصل المخطط التي يتم نشرها ومشاركتها بين الموظفين داخل المؤسسة الحكومية.

يتكون إطار عمل التواصل الداخلي المقترح للمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية من أربع خطوات رئيسية.

الخطوة الأولى، وتنقسم إلى جزأين وذلك للتمييز بين التواصل الداخلي والتواصل الخاص. وتهدف هذه الخطوة إلى تصنيف المعلومات التي يتم نشرها ومشاركتها داخل المؤسسة الحكومية. وتتعلق الخطوة الثانية بتطوير خطة تفصيلية للتواصل الداخلي، أما الخطوة الثالثة فتتعلق بالتنفيذ الفعلي لخطة التواصل الداخلي. أما الخطوة الرابعة والأخيرة فتشتمل على إجراء مسح لقياس مستوى مشاركة الموظفين

١. ب. تطوير مصفوفة التواصل الخاص

يشير الجزء الثاني من الخطوة الأولى وهي "تطوير مصفوفة التواصل الخاص" إلى العملية التي يتم من خلالها تطوير مصفوفة الموقع وتصنيف أنماط التواصل الخاص.

٢. تطوير خطة التواصل الداخلي

تتكون الخطوة الثانية لعملية التواصل الداخلي من تطوير خطة مفصلة لآلية توزيع عملية التواصل الداخلي، حيث يجب أن تتناول هذه الخطة الأسئلة الرئيسية الواردة أدناه:

ما هي المواد التي يتم إيصالها للموظفين؟	
لماذا يتم إيصال هذه المواد للموظفين (الغرض من ذلك)؟	
لمن يتم إيصال هذه المواد (الفئات المستهدفة)؟	
كيف يتم إيصال هذه المواد (قنوات التواصل)؟	
متى يتم إيصال هذه المواد (ما هو الجدول الزمني)؟	

الشكل ٥: خمسة أسئلة رئيسية لخطة التواصل الداخلي

يجب أن يتم تحديث خطة التواصل الداخلي سنوياً عقب الانتهاء من التقييم السنوي للتواصل المُنجز والذي ستأتي الإشارة إليه لاحقاً في الأدلة الإرشادية الواردة في العملية ٤.

٤. تقييم أثر التواصل المُنجز

تنطوي الخطوة الرابعة والأخيرة في عملية التواصل الداخلي على قياس أثر التواصل الموزع.

ويتم ذلك من خلال مسح سنوي يُجرى بهدف قياس مستوى مشاركة الموظفين ومعدل رضاهم حيث يجب أن تُرسل نتائج هذا المسح لجميع موظفي المؤسسة الحكومية. ويقوم ممثلو التواصل الداخلي، استناداً لهذا المسح، بتجميع التغذية الراجعة من الموظفين والتي تتعلق بمستوى فعالية عملية التواصل الداخلي بينهم.

وينبغي أن يقوم ممثلو التواصل الداخلي بعد ذلك بتحليل نتائج المسح ومن ثم ترجمتها إلى توصيات قابلة للتنفيذ تتعلق بكيفية تحسين مجمل عملية التواصل الداخلي.

ويجب أن تحقق هذه التوصيات هدفين أساسيين:

- رفع معدل مشاركة الموظفين، بمعنى ضمان أن يكون الموظف مفعماً بالحماس ومتحفزاً لأداء عمله بحيث يكون أداة للإسهام في تحسين سمعة المؤسسة وتحقيق مصالحها.

- زيادة معدل رضا الموظفين، أي رفع درجة رضا الموظفين عن وظائفهم والأدوار التي يقومون بها فضلاً عن رضاهم عن بيئة العمل.

انظر الملحق للحصول على نظرة عامة على العمليات والخرائط ومصفوفة السلطة.

السؤال بأداة الاستفهام "كيف؟" يشير إلى قنوات التواصل التي يتم اختيارها لنقل المعلومات، وتشمل هذه القنوات على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- البريد الإلكتروني
- الهاتف الجوال من خلال المكالمات والرسائل القصيرة SMS
- رسائل الوسائط المتعددة MMS والواتساب
- البريد العادي
- الوسائل الورقية كالنشرات والرسائل الإخبارية والتقارير والمذكرات
- الملصقات كاللافتات المطبوعة
- الأحداث والمناسبات كاللقاءات الاجتماعية/الرياضية، والمؤتمرات، والمراسيم، والخطب، والاحتفاليات.

٣. تنفيذ خطة التواصل الداخلي

تتمثل الخطوة الثالثة في تنفيذ خطة التواصل الداخلي التي سبق أن تم تطويرها في الخطوة الثانية. وتشمل هذه الخطوة جميع المسارات المتعلقة بمشاركة وتوزيع عملية التواصل بداية من استلام كافة طلبات التواصل المخطط والخاص وحتى مشاركة الصيغة النهائية لرسائل التواصل مع الجمهور المستهدف عبر القنوات المحددة سلفاً ووفق الإطار الزمني المحدد.

٢.٣. فوائد التواصل الداخلي

لا بد لأي مؤسسة أن يكون لديها عملية تواصل داخلي فعال وذلك حتى تدعم وظائفها الأساسية. يتمثل الهدف الأساسي للتواصل الداخلي في تعزيز وترسيخ الفهم المتبادل بين جميع فئات الأطراف المعنية في أية مؤسسة، ذلك فضلاً عن أنه يستهدف تحقيق ما يلي:

- زيادة معدل مشاركة الموظفين ورفع مستوى شعورهم بالولاء للمؤسسة التي ينتمون إليها
- زيادة مستوى رضا الموظفين عن التواصل الموزع داخلياً وكذلك زيادة مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة من قبل الموارد البشرية
- بناء صيغة حوار يتسم بالوضوح والشفافية بين الموظفين بعضهم البعض وبين الموظفين والإدارة العليا
- توفير بيئة عمل إيجابية ذات توجه عملي
- إطلاع الموظفين بشكل مستمر على أحدث التطورات والتوجهات
- إحداث التأثير المطلوب عبر السماح للمؤسسة بتحفيز الموظفين لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

٢.٤. استعداد المؤسسة لإجراء تواصل داخلي بين الموظفين

يتطلب إجراء تواصل داخلي بين الموظفين توفر العديد من المدخلات حتى تكون المخرجات على المستوى المطلوب، وتتمثل هذه المدخلات فيما يلي:

١. أنماط التواصل المخطط

يشير ذلك إلى القائمة المحتملة من التواصل المخطط والتي تُعدها الإدارات المختلفة وترسلها لممثلي عملية التواصل الداخلي.

وللاطلاع على نموذج قوائم التواصل المخطط يمكنك الرجوع للملحق ٤.٣.١.

ويعد نمط التواصل هو المسؤول عن تحديد طبيعة الرسالة التي تستهدف المؤسسة الحكومية إيصالها لموظف ما أو لمجموعة من الموظفين.

٢. الطلبات القديمة للتواصل الخاص

يشير هذا المدخل إلى قائمة الطلبات المرسله من داخل المؤسسة الحكومية على مدار عام كامل للحصول على تواصل مباشر.

وللاطلاع على نموذج قوائم طلبات التواصل الخاص يمكنك الرجوع للملحق ٤.٣.١.

٣. معايير تصنيف التواصل المخطط

يشير هذا المُدخل إلى مجموعة المعايير التي تستقر عليها مؤسسة ما لتطوير مصفوفة التواصل المخطط.

ومن الضروري توفر هذه المعايير بالإضافة إلى المصفوفة حتى يمكن تصنيف جميع أشكال التواصل المستقبلية التي ينبغي توزيعها داخل المؤسسة الحكومية.

وللاطلاع على نموذج قوائم التواصل المخطط يمكنك الرجوع للملحق ٤. ٣. ٣.

٤. معايير تصنيف التواصل الخاص

يشير هذا المُدخل إلى مجموعة المعايير التي تستقر عليها مؤسسة ما لتطوير مصفوفة التواصل الخاص.

ومن الضروري توفر هذه المعايير بالإضافة إلى المصفوفة حتى يمكن تصنيف جميع أشكال التواصل المستقبلية التي ينبغي توزيعها داخل المؤسسة الحكومية.

وللاطلاع على نموذج قوائم التواصل الخاص يمكنك الرجوع للملحق ٤. ٣. ٤.

٥. نماذج التواصل

يتولى ممثلو عملية التواصل الداخلي مهمة إعداد مسودة للرسائل استناداً إلى التصنيفات المحددة للتواصل، وذلك بهدف التعامل مع أي من أشكال التواصل المستقبلي بطريقة أكثر فعالية واتساقاً.

وتشتمل هذه النماذج على صيغ ومحتوى شمولي بحيث يمكن تعديله لاحقاً.

٦. عملية صنع القرار الخاص بالتصنيف ("الإجراءات الآلية للعمل")

ينبغي أن تقوم المؤسسة الحكومية بتطوير عملية محددة لصنع القرار حتى يمكنها التعامل مع ما يرد إليها من طلبات التواصل.

ومن الضروري توفير مثل هذه العملية لإتاحة الفرصة للموظفين لاتخاذ القرار فيما يتعلق بما إذا كان ينبغي عليهم توزيع طلبات تواصل بعينها، وكيف يمكنهم القيام بذلك إن طلب منهم. يعرض الشكل ٦ أدناه توضيحاً لـ "الإجراءات الآلية للعمل"



مصفوفة التواصل المخطط

Role/Frequency	Weekly	Bi-weekly	Monthly	Annually
Strategic	Category	Category	Category	Category
Operational	Category	Category	Category	Category

مصفوفة التواصل اللامركزي

Original Staff	Urgency	Importance	Confidentiality
High	Category	Category	Category
Medium	Category	Category	Category
Low	Category	Category	Category

الشكل ٦: الإجراءات الآلية للعمل

- بينما نتفهم أن المؤسسات الحكومية ليست جميعها على نفس مستوى النضج من حيث مدى توفر المدخلات المطلوبة والمشار إليها آنفاً، إلا أن هذا القسم يحدد المدخلات المبسطة المطلوب توفرها في كل مرحلة من مراحل التطور.
 - هناك، في العادة، ثلاث مستويات لتمييز مستوى تطور التواصل الداخلي داخل المؤسسة الحكومية حيث تضم هذه المراحل كلاً من المرحلة المبكرة والمرحلة المتوسطة ومرحلة النضج.
 - المرحلة المبكرة حيث تفتقر المؤسسة الحكومية للمدخلات اللازمة لإجراء عملية التواصل الداخلي، ولذا تلجأ مثل هذه المؤسسات لاستخدام صورة مبسطة من المدخلات الست سألها الذكر.
 - المرحلة المتوسطة وفيها تكون المؤسسة الحكومية قد طورت وطبقت بالفعل أجزاءً من المدخلات الست المطلوبة (أو قد تكون بصدد تطوير نسخة مكتملة النضج من هذه المدخلات).
 - وأخيراً مرحلة النضج حيث يتعين على المؤسسة الحكومية في هذه المرحلة أن تمتلك نسخة كاملة من المدخلات الست.
- وبينما تعكس هذه الأدلة الإرشادية عدة تبسيطات لكل من المدخلات المطلوبة إلا أنه من الضروري أن نضع في الاعتبار أنه يتعين على جميع المؤسسات الحكومية أن تنتقل من مرحلة التطور المبكرة إلى مرحلة النضج التام، إذ لا تظهر فوائد التواصل الداخلي بجلاء إلا عند بلوغ مرحلة النضج.
- ويقدم الجدول التالي تلخيصاً للمدخلات الست المذكورة آنفاً لحالات النضج المختلفة:

مرحلة النضج	المرحلة المتوسطة	المرحلة المبكرة	المُدخلات
<ul style="list-style-type: none"> جمع المعلومات المتعلقة بالتواصل المخطط من مديري الإدارات 	<ul style="list-style-type: none"> عقد ورشة عمل تضم مديري الإدارات المنوط بها بناء محتوى التواصل جمع المعلومات المتعلقة بأنماط التواصل المخطط عقب انتهاء ورشة العمل - الترتيب لعقد لقاءات للمتابعة والمناقشات المباشرة إذا لزم الأمر. 	<ul style="list-style-type: none"> أنماط التواصل المخطط 	١
<ul style="list-style-type: none"> تسهيل إمكانية الوصول للطلبات القديمة للتواصل الخاص، مثلًا: في شكل قاعدة بيانات متاحة. 	<ul style="list-style-type: none"> عقد ورشة عمل تضم مديري الإدارات المنوط بها بناء محتوى التواصل جمع المعلومات المتعلقة بأنماط التواصل الخاص عقب انتهاء ورشة العمل - الترتيب لعقد لقاءات للمتابعة والمناقشات المباشرة إذا لزم الأمر. 	<ul style="list-style-type: none"> الطلبات القديمة للتواصل الخاص 	٢
<ul style="list-style-type: none"> تحديد المعايير التي يتم وضعها خصيصًا لتطوير مصفوفة التواصل المخطط 	<ul style="list-style-type: none"> تبني المعايير الأساسية التالية لتطوير مصفوفة التواصل المخطط: - الدور (استراتيجي في مقابل تشغيلي) - معدل التكرار (أسبوعي/نصف شهري/شهري/سنوي، وهكذا) 	<ul style="list-style-type: none"> معايير تصنيف التواصل المخطط 	٣
<ul style="list-style-type: none"> تحديد المعايير التي يتم وضعها خصيصًا لتطوير مصفوفة التواصل المخطط 	<ul style="list-style-type: none"> تبني المعايير الأساسية التالية لتطوير مصفوفة التواصل المخطط: -درجة الاستعجال (منخفضة / متوسطة / مرتفعة) -الأهمية (منخفضة / متوسطة/مرتفعة) 	<ul style="list-style-type: none"> معايير تصنيف التواصل الخاص 	٤
<ul style="list-style-type: none"> الاستعانة بنماذج التواصل الحالية المأخوذة من قاعدة البيانات المتاحة 	<ul style="list-style-type: none"> وضع نماذج جديدة نظرًا لعدم وجود قاعدة بيانات قديمة 	<ul style="list-style-type: none"> نماذج التواصل 	٥
<ul style="list-style-type: none"> التعامل مع طلبات التواصل الواردة للمؤسسة وتصنيفها إلى فئات بطريقة آلية 	<ul style="list-style-type: none"> التعامل مع طلبات التواصل الواردة للمؤسسة وتصنيفها إلى فئات بطريقة يدوية 	<ul style="list-style-type: none"> عملية صنع القرار الخاص بتصنيف ("الإجراءات الآلية للعمل") 	٦

الجدول ١: ملخص لمدخلات المرحلة المبكرة والمرحلة المتوسطة ومرحلة النضج

يتناول القسم التالي كل مُدخل من المُدخلات الست المذكورة أعلاه بمزيد من التفصيل:

١. أنماط التواصل المخطط

المرحلتان المبكرة والمتوسطة

تفتقر المؤسسات الحكومية خلال المرحلتين المبكرة والمتوسطة لوجود نظرة عامة حول أنماط التواصل المخطط، ونتيجة لذلك فإنه يتعين على ممثلي عملية التواصل الداخلي إعداد وعقد ورشة عمل يحضرها مديرو الإدارات لمساعدتهم على وضع القائمة الأولية.

مرحلة النضج

ينبغي أن يكون لدى المؤسسات الحكومية خلال مرحلة النضج فهم عميق لجميع أنماط التواصل المخطط.

ونتيجة لذلك فإنه يتعين على ممثلي التواصل الداخلي التعامل مع جميع أنماط التواصل المخطط كوحدة واحدة متكاملة وذلك في بداية كل سنة ميلادية.

لمساعدتهم على وضع القائمة الأولية، كما يمكنهم أيضاً تقديم المزيد من الدعم وذلك من خلال ورش عمل متخصصة وكذا من خلال تقديم التدريب ومشاركة أفضل الممارسات الخاصة بالإدارات الأخرى.

مرحلة النضج

ينبغي أن يكون لدى المؤسسات الحكومية خلال مرحلة النضج فهم أكثر وضوحاً لكافة الطلبات المحتملة للتواصل الخاص، إذ يجب العمل على إتاحة إمكانية الوصول للطلبات القديمة للتواصل الخاص بسهولة كأن تتاح في صورة قاعدة بيانات يسهل الوصول إليها على سبيل المثال.

ومن ثم فإنه ينبغي أن يكون لدى الإدارات القدرة على جمع وإرسال قائمة طلبات التواصل الخاص لممثلي عملية التواصل الداخلي بهدف توحيدها.

٣. معايير تصنيف التواصل المخطط

المرحلتان المبكرة والمتوسطة

لا تمتلك المؤسسات الحكومية في هاتين المرحلتين سوى قدراً محدوداً من المعرفة حيال التواصل المخطط. ومن ثم فإنه ينبغي صياغة مصفوفة التواصل المخطط وفق المعايير المحددة مسبقاً (الدور/معدل التكرار) وذلك على النحو الموضح في القسم ٣. ١ من هذا الدليل الإرشادي.

٢. الطلبات القديمة للتواصل الخاص

المرحلتان المبكرة والمتوسطة

لا يكون لدى المؤسسات الحكومية خلال هاتين المرحلتين طلبات تواصل مباشر قديمة إذ لا يُرفع لها أي من هذه الطلبات من داخل المؤسسة. وكما هو الحال بالنسبة للتواصل المخطط فإنه يتعين على ممثلي عملية التواصل الداخلي إعداد وعقد ورشة عمل يحضرها مديرو الإدارات

٥. نماذج التواصل

مرحلة النضج

المرحلتان المبكرة والمتوسطة

ينبغي على المؤسسات الحكومية في هاتين المرحتين أن تسعى لبناء قاعدة بيانات للنماذج الخاصة برسائل التواصل الداخلي بدءاً بالرسائل الأكثر شيوعاً.

ينبغي أن تقوم المؤسسات الحكومية بتطوير مصفوفة معدلة للتواصل المخطط، وذلك بتصميم معايير تتجاوز نطاق المعايير المحددة مسبقاً والمتمثلة في (الدور/معدل التكرار). بل يجب أن تقوم المؤسسات الحكومية بتطوير هذه المصفوفة استناداً للطلبات القديمة واحتياجات المؤسسة من التواصل.

للاطلاع على مثال لنماذج التواصل يُرجى الرجوع للقسم ٤. ٣. ٦ من هذا الملحق.

٤. معايير تصنيف التواصل الخاص

المرحلتان المبكرة والمتوسطة

لا تمتلك المؤسسات الحكومية في هاتين المرحتين سوى قدرًا محدوداً من المعرفة حيال التواصل الخاص. ومن ثم فإنه ينبغي صياغة مصفوفة التواصل المخطط وفق المعايير المحددة مسبقاً (درجة الاستعجال/الأهمية) وذلك على النحو الموضح في القسم ٣. ٢ من هذا الدليل الإرشادي.

مرحلة النضج

ينبغي في هذه المرحلة توفير قاعدة بيانات تحتوي على عدد ضخم من النماذج القياسية بحيث تكون متاحة للمؤسسة الحكومية وتحت تصرفها. إذ تتيح قاعدة البيانات هذه إمكانية الوصول السريع للنماذج وللرسائل الموحدة، ومن ثم فإن ممثلي عملية التواصل الداخلي بإمكانهم استخدام مثل هذه النماذج كقاعدة بيانات خاصة بهم، بل وبمقدورهم أيضاً تهيتها وتعديلها لتتوافق مع نماذج محددة لطلبات التواصل التي يتلقوها.

مرحلة النضج

ينبغي أن تقوم المؤسسات الحكومية بتطوير مصفوفة معدلة للتواصل الخاص، وذلك بتصميم معايير تتجاوز نطاق المعايير المحددة مسبقاً والمتمثلة في (درجة الاستعجال/الأهمية). بل يجب أن تقوم المؤسسات الحكومية بتطوير هذه المصفوفة استناداً للطلبات القديمة واحتياجات المؤسسة من التواصل.

٦. عملية صنع القرار الخاص بالتصنيف ("الإجراءات الآلية للعمل")

المرحلتان المبكرة والمتوسطة

لا تمتلك المؤسسات الحكومية في هاتين المرحتين سوى قدرًا محدوداً من الخبرة والمعرفة حيال كيفية إجراء فرز عملي لطلبات التواصل التي تتلقاها، أو كيفية تصنيفها وفقاً لإجراءات ومعايير المؤسسة، أو كيفية تصنيفها ضمن الفئات ذات الصلة.



التواصل الداخلي - الدليل الإرشادي

تتعلق بالمهام الثلاثة المذكورة عاليه (أي فرز وتصفية وتصنيف طلبات التواصل).

كما ستكون المؤسسة في هذه المرحلة قادرة على تحويل عملية صنع القرار هذه إلى النموذج الآلي وذلك حتى تتعامل مع المزيد من الطلبات بسرعة أكبر دون عناء.

تم تناول عملية الإجراءات الآلية للعمل بمزيد من التفصيل في الجزء ٣. ٤ من هذا الدليل الإرشادي.

مرحلة النضج

في هذه المرحلة تكون المؤسسة قد انتهت بالفعل من وضع قواعد واضحة لمعالجة القرارات التي

٢. ٥. الأطراف المعنية ودورهم في التواصل الداخلي

- لا يتأتى نجاح عملية التواصل الداخلي إلا من خلال تضافر الجهود، وإظهار مستوى عالٍ من الالتزام من جانب الأطراف المعنية المتعددين داخل المؤسسة الحكومية.
- وعلى الرغم من أن موظفي التواصل الداخلي في أي من إدارات الموارد البشرية التابعة للمؤسسة هم اللاعب الأساسي في عملية التخطيط والتنفيذ لعملية التواصل الداخلي بأسرها، إلا أن هناك أقسام مختلفة داخل المؤسسة الحكومية هي أيضاً مسؤولة عن توفير بعض من عناصر هذه العملية.
- وزارة الخدمة المدنية، وهي الجهة المركزية الحاكمة لجميع سياسات وضوابط التواصل الداخلي. وهي صاحبة الدليل الإرشادي الخاص بالتواصل الداخلي، كما أنها الكيان الوحيد المصرح له بإدخال تعديلات على محتوى الدليل. بالإضافة إلى ذلك تُجرى وزارة الخدمة المدنية زيارات مفاجئة للتأكد من التزام المؤسسات الحكومية بالسياسات الواردة في هذا الدليل الإرشادي.
- مدير إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الحكومية، وهو الذي يتولى مهمة الإشراف على جميع جوانب عملية التواصل الداخلي، كما تقع على عاتقه مسؤولية ضمان مواعمة هذه العملية لاستراتيجية المؤسسة الحكومية وأهدافها ورسالتها.
- مدير عملية التواصل الداخلي، وهو المسؤول تحديداً عن تطوير مصفوفة التواصل المخطط والخاص، وهو أيضاً مسؤول عن تطوير خطة التواصل الداخلي والتأكد من صحة الصيغ النهائية لرسائل التواصل.
- ممثلو عملية التواصل الداخلي، وهم المسؤولون عن إدارة طلبات التواصل، وتطوير خطة عملية التواصل الداخلي، بالإضافة إلى إعداد مسح سنوي لقياس مستوى مشاركة الموظفين ومعدل رضاهم، وكذا تحليل التغذية الراجعة للموظفين. علاوة على ذلك فهم مسؤولون عن تنفيذ خطة التواصل الداخلي.
- وظائف أخرى كالتظلمات، والسلامة في مكان العمل، وتهيئة الموظفين الجدد للعمل على النحو الموضح في القسم ٢. ١، حيث تسهم هذه الوظائف في عملية التواصل الداخلي من خلال تقديم طلبات للتواصل الداخلي.
- إدارة تكنولوجيا المعلومات، حيث تشارك هذه الإدارة في تقديم الدعم الفني للنظم والأدوات التقنية كالشبكات الداخلية Intranet والبريد الإلكتروني وتطبيقات الجوال وغيرها.
- فريق الإدارة، حيث يتم اطلاقه باستمرار على مستوى التقدم المُحرز كما يشارك الفريق في التحقق من خطة التواصل الداخلي.
- المشاركة الفعالة من جانب جميع الموظفين في عملية التواصل الداخلي، وذلك بتقديم تغذية راجعة ضمن المسح السنوي الذي يُجرى لقياس مستوى مشاركة الموظفين ورضاهم.
- فريق القيادة، ويضم مديري المؤسسات الحكومية، حيث يسهم بشكل غير مباشر في عملية التواصل الداخلي وذلك من خلال مشاركته في الفعاليات التي يتم تنظيمها من قبل ممثلي التواصل الداخلي وأيضاً من خلال تطوير استراتيجية المؤسسة وأهدافها.



التواصل الداخلي - الدليل الإرشادي